

ROZHOVORY A MATERIÁLY / INTERVIEWS AND ARTICLES

Rozhovor s Vlastimilem Ježkem

Michal Ježek

„Ještě doznívala společně sdílená radost z konce nesmyslného režimu, ale zároveň už vystrkovala růžky doba, kdy se představy lidí – občanů o naší budoucnosti začínaly rozcházet a my už jsme nebyli schopní se snadno dohodnout, kudy se vydat. Rozpad Občanského fóra a vznik či obnovení politických stran to jen hlasitě podtrhovaly,“ říká Vlastimil Ježek.

S prvním generálním ředitelem Českého rozhlasu o atmosféře, vedení a vytváření instituce, kterou vedl v letech 1993–1999. O tom, jaké rozhodnutí pro něho bylo nejtěžší, ale také o tom, co ho na „šéfování“ baví.

Fond orální historie Českého rozhlasu (ČRo)

Protokol o záznamu:

Narátor: Mgr. Vlastimil Ježek (narozen 24. 7. 1963). V letech 1985–1991 vystudoval Filozofickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze (FF UK; obor český jazyk-historie), kde se stal v listopadu 1989 vůdčí osobností studentského stávkového výboru. Poté pracoval například jako redaktor týdeníku MY 90 či jako vedoucí vnitropolitické rubriky deníku Práce. Generálním ředitelem Českého rozhlasu byl od července 1993 do června 1999. V letech 2004–2008 byl generálním ředitelem Národní knihovny ČR. Od roku 2012 je předsedou představenstva Obecní dům, a. s. Vedle toho do poloviny roku 2022, kdy byl zvolen do Rady České televize, moderoval každý čtvrtek pořad Hovory pro Český rozhlas Plus. Vlastimil Ježek je podruhé ženatý, s manželkou Martinou má dvě dcery. Jeho nejoblíbenější hra: mariáš.

Tazatel: Michal Ježek, v průběhu vedení rozhovoru redaktor a archivář Českého rozhlasu, při dotáčení koordinátor inovací v automotive. Při finální editaci Innovation Storymaker ve Středočeském inovačním centru.

Vedení rozhovoru: Rozhovor byl natáčen poprvé v listopadu 2017 v kanceláři narátora (Obecní dům). Přepsán v dubnu 2021, kdy byly narátorem doplněny aktuální informace a dokončován byl v červnu 2021, květnu 2022 a finálně pak v lednu 2023.

Inspirace k rozhovoru: Tazatel se s narátorem znal z rozhovoru pro studentský časopis FF UK (2015) a předchozího natáčení pro Archiv ČRo.

Ambice záznamu: Ambicí bylo zachytit zkušenost novináře a manažera, který se jako první generální ředitel Českého rozhlasu zásadně podílel na konstituování veřejnoprávního média v prvních letech samostatné České republiky. Zachytit spektrum výzev, kterým čelil v době, kdy se definovala role veřejnoprávního rozhlasu, vytvářela jeho struktura, profilely jeho programové okruhy a hledalo místo tohoto média v nové demokratické společnosti. Tazatelovou snahou bylo zároveň nahlédnout do způsobu přemýšlení člověka, který se musel vyrovnávat s velkou odpovědností a dělat rozhodnutí, která podobu Českého rozhlasu do dnes ovlivňují. Nakonec i pochopit, jakou roli tato zkušenost hraje v kontextu jeho rozmanitého profesního života.

Rozhovor

1. *Jak jsem se nestal generálním ředitelem Českého rozhlasu*

Jak to vypadalo u vás doma, když jste vyrůstal? Nasměrovalo vás rodinné zázemí trošku k médiím?

Otec byl dělník a matka prodavačka. Takže ne, já jsem v tomhle ohledu opravdu solitér. Nejvíc mi asi ve směřování v životě a ve společnosti pomohlo to, že jsem od sedmi let hrál amatérské divadlo v Karlínském domě dětí a mládeže, které vedla skvělá Mirena Volková¹, sešla se tam úžasná parta, vidáme se dodnes... Patřil do ní i Honza Vondráček, dnes hvězda Divadla v Dlouhé a řada dalších. Mirenu jsem dlouho považoval za svou druhou matku, dodnes jsme přátelé a pokud mi někdo pomohl v orientaci ve světě, tak rozhodně především ona.

A později?

Já jsem to měl na konci bolševika jasné, zcela záměrně jsem se přihlásil na učitelský obor čeština-dějepis na Filozofické fakultě (FF UK) s tím, že půjdu učit a že se budu maximálně snažit vykládat historii – i když jistě v rámci reálných možností – bez nesmyslných ideologických nářků. Nakonec k tomu nikdy nedošlo, takže netuším, zda to byla reálná představa nebo naivita.

¹ *Absolventka DAMU*, se dle Vlastimila Ježka (VJ) paradoxně nikdy herecky neuplatnila, věnovala se výchově dětí.

Tohle všechno ale skončilo rokem '89. Já jsem vždycky chtěl kromě divadla psát, ale za bolševika bych na žurnalistiku nikdy nešel, to už by pro mě bylo za hranicí, ale jakmile to šlo, tak už v roce '90 jsem začal psát pro Lidovou demokracii (deník) a nakonec bylo jasné, že opustím svět vzdělávání v tom úzkém slova smyslu a budu pracovat v médiích. Psaní mě prostě vždycky bavilo a baví mě koneckonců stále.²

Takže to, že jste se stal prvním generálním ředitelem Českého rozhlasu (GŘ ČRo), to byla náhoda?

Chtěl jsem napsat reportáž o tehdy vyhlášeném konkurzu na generálního ředitele. Pracoval jsem jako vedoucí vnitropolitické rubriky deníku Práce a média byla jedním z „mých“ témat. Když rozhlas konkurz vypsal, snažil jsem se dostat co nejbliž. A rozhlasačka Miluše Tikalová mi tehdy poradila... no tak se do něj přihlas, jinak se moc blízko nikdy nedostaneš. Reportáž se měla jmenovat „Jak jsem se nestal generálním ředitelem Českého rozhlasu“ [smích]. Reálná kandidatura nepřicházela v úvahu, jenže jsem postupoval v pěti kolech stále dál. Když byly na řadě psychotesty, dostal jsem otázku, jestli to byla u konkurzu moje taktika, že jsem kandidáty pořád pozoroval a tím je znervózňoval...

Rada Českého rozhlasu byla tehdy pod silným tlakem, aby někoho vybrala – původně celé výběrové řízení skončilo tak, že nevybrala nikoho, jenomže to bylo nepřijatelné úplně pro všechny – a hlavně lidé z ODS (Občanská demokratická strana) si byli jistí, že se do funkce nakonec dostane Václav Musílek (její spoluzakladatel). On paradoxně v rámci toho výběrového řízení mával svým průkazem ODS nad hlavou a vůbec mu nedocházelo, že tím se teda v očích lidí, kteří si myslí, že šéf rádia má být nezávislý, hodně diskvalifikuje... Tehdejší Rada nebyla složená ze stranických nominantů, nýbrž z respektovaných osobností kulturního a společenského života. Po konkurzu jsem se chystal do Lán na ukončení novinářské sezóny s prezidentem (Václavem Havlem) a když jsem kráčet přes Václavské náměstí do redakce deníku Práce, zastavil mne předseda rozhlasové Rady: „Nikam nechoďte, za chvíli máme tiskovku. Rozhodli jsme se, že vás jmenujeme,“ řekl mi prostě skvělý plicní lékař a velký člověk Zdeněk Susa. Takže zamýšlená reportáž zůstala nedopsána... [úsměv]

2. Generálním „domovníkem“ rozhlasu

Máme před sebou fotografii asi z roku '97, kde hovoříte jako GŘ s posluchačem na Dni otevřených dveří. Zajímá mě, jak jste si zvládl v tak vysoké funkci udržovat osobní kontakt s normálními posluchači?

² VJ je autorem knihy *Střepiny chobotnice aneb Národ sobě* (2009), editorem knihy *Kde domov můj?: 72 let Československa* (1992) a spoluautor knih *Ríkali jí Lvice* (1996), *Šest z šedesátých* (2003), *Lásky za časů bezpráví* (2009), *1912: 100 let od otevření Obecního domu v Praze* (2012), *Média a my* (2014), *Je to marný, je to marný, je to marný* (2019).

To já považuju celý život za důležitý setkávat se s lidmi, kteří vám nijak nepodléhají a přinášejí nějaké svoje postřehy. Je to samozřejmě práce, která... je hrozně zdlouhavá, protože řekněme že sedmdesát procent těch postřehů je nepoužitelných, ale třicet procent je pořád docela slušné číslo a hlavně, když dělá rozhlas Den otevřených dveří, tak se člověk přece jen musí věnovat lidem, kteří přijdou a tuhle fotku [pousmání]... teda vůbec neznám, se musím přiznat, nicméně ale nevypadám, že by mě to nezajímalo, snad to tak i bylo. Já jsem na Dny otevřených dveří chodil pravidelně a byl jsem tam k dispozici komukoli, kdo přišel.

Další fotka (viz příloha) už bude z trochu formálnější příležitosti. Výročí okupace před budovou rozhlasu 21. srpna 1997. Jak těžké bylo zvyknout si, že vám neustále někdo dává mikrofon a vy jste vlastně středem mediální pozornosti?

Ó, to tak jenom možná vypadá. Na ta pravidelná setkání, která byla 21. srpna před rádiem, tam chodil kde kdo, takže si pořád myslím, že větší mediální pozornost měli naprosto oprávněně za pamětníci těch událostí, bojovníci za svobodu, ale nakonec i politici, kteří se účastnili v hojném počtu. Samozřejmě, když řídíte rozhlas, tak ta mediální pozornost se týká zejména rozhlasu samotného, ať už je ředitelem kdokoli.

Tady v Obecním domě se moje funkce jmenuje předseda představenstva (nástup 8. 3. 2012), ale ve skutečnosti jsem tady domovník. A jako generální ředitel Českého rozhlasu jsem byl taky především domovník...

Ve smyslu, že se staráte o budovu?

Jasně. O budovu, ale včetně toho obsahu, na prvním místě je vysílání a abyste mohl vysílat, tak musíte mít odkud a prostřednictvím něčeho.

Mám pro vás jeden zvuk, ukázka z rozhlasového pořadu Kavárna u Kische (2. 7. 1993), pár dnů poté, co jste nastoupil do své kanceláře.

V nahrávce hovoří VI. Ježek: Situace byla taková, že když jsem přišel první den, tak... nemám rád slovo sekretariát, ale budiž říkám se tomu tak, tak v sekretariátu generálního ředitele nebyl nikdo. Nejen, že tam nebyl nikdo z předchozího vedení, ale nebyla tam ani sekretářka. Pak se objevila, a to byl velice zvláštní pocit. Jedna z prvních otázek byla, jestli pro mě domů bude jezdit řidič a jestli mě bude vozit z práce domů, a já nebydlím daleko od Vinohrad (...), bydlím u Staroměstského náměstí, to vskutku není daleko, ale ta otázka mě skutečně trochu pobavila, trochu zarazila. Já bych sice chtěl udělat jisté změny ve své kanceláři, ale až na to bude čas, jedinou změnu, kterou udělám – doufám, že hned zítra – je, že si přinesu svůj obrázek pana prezidenta (Václava Havla; fotka v příloze). Takovou barevnou karikaturu od Káji Saudka... (viz příloha), a tu pověším místo

toho prazvláštního portrétu v barevném provedení, který mi tam na stole zatím visí. (konec nahrávky)

[chvíle ticha] No jo, tak to bych skoro všechno podepsal i dneska, musím říct, že si nepamatuju, že jsem přišel do kanceláře, kde nikdo nebyl, to se mi teda v paměti neuchovalo, koneckonců ta kancelář začala velice rychle pracovat s novými lidmi. Ale jasně, ty začátky byly nesnadné... Jak už jsem zmiňoval, po celou dobu výběrového řízení byla většina politiků a zejména Václav Klaus (tehdejší předseda ODS) přesvědčena, že se generálním ředitelem stane Václav Musílek [pousmání]. Byli přesvědčeni, že to takhle dopadne, a nakonec to rozhodnutí Rady ČRo (dále jen Rada), která napřed nevybrala nikoho a pak se rozhodla pro mě, to musel být šok! Ty reakce byly různé... pamatuju si, jak se první den po oznámení mého jména asi pětadvacetkrát hrála píseň Ježek, Ježek se má. [úsměv]

Jako na vaši počest se hrála?

No a to jsem právě přemejšlel [vzrušeně] jako..., jestli je to sranda, to by bylo fajn, nebo jestli je to takové jako vlezdoprdelectví a nebo ještě hůř jestli je to takovej výraz odporu k tomu rozhodnutí Rady. Ale tohle všechno se hrozně rychle změnilo, protože můj největší problém nebo spíš největší problém lidí tehdy byl v tom, že mě v podstatě nikdo nijak neznal a v tomhle smyslu ty obavy dokonce i chápu. Ale myslím si, že po prvních pár týdnech bylo celkem jasné, že nemám žádné temné úmysly, nejsem s nikým spojen na něčem nečestném, a že to jediné o co mě jde, je fungující rozhlas. Ve chvíli, kdy se na tom shodnete s tou spoustou lidí..., tak to vlastně pak šlo hrozně rychle. Opravdu..., většina lidí tam byla proto, že pro rádio pracovat chtěli, bavilo je to a dávalo jim to smysl.

3. Rodinná atmosféra v rádiu

Tady je fotografie z výročního grémia generálního ředitele (viz příloha), vybral jsem ji trochu schválně se zachycenými püllitry piva. Působí na mě jako doklad, že mezi vámi, kteří jste vedli rádio, potažmo mezi zaměstnanci, byla atmosféra jakési komunity lidí, kteří jsou úzce spojeni s řemeslem.

No tak já v to doufám, ale nevím, tohle množství lidí tam bylo proto, že se účastnilo nejužší grémium, ale i všichni ředitelé regionálních studií. Usuzuji tak podle Petra Haše, který vedl Hradec Králové. Ale... to spojování práce s příjemnejma neformálnima zážitkama, to mě baví celý život, protože když máte nějakou odpovědnost a něco řídíte, tak máte poměrně širokou škálu možností jak to dělat. Ehm..., spousta lidí, který znám, bere tu svoji manažerskou pozici tak, že hlavně se s nikým moc nenamočit, moc nebejt s nikým kamarád... Používají metodu cukr a bič nebo to, co je taky docela častý, a sice bič — bič [důrazně]. Tak to mě teda, musím říct, nikdy nebavilo, protože některé věci jsou na rozhodování snadné, když

se vás někdo zeptá, jestli jedna a jedna jsou dvě nebo pět, tak je to jednoduchý, ale jsou věci, které jsou na rozhodování velmi nesnadné a potřebujete znát názory hodně lidí a ještě dost přemýšlet, protože odpovědnost je nakonec vždy jenom na vás.

Tady máme další fotku vedení ČRo, tentokrát z roku 1996, kdy už vaše pozice byla ukotvená.

No tak to je kompletní vedení Českého rozhlasu. (foto v příloze)

Já teda si neodpustím takovou poznámku... Mně se zdá, že tady vypadáte, no, jako parta kamarádů z gymnázia.

Jo jo jo [dynamicky]. Hele, ale i ve výrazu tváří podle mě... Tady vidím Pavla Pecháčka³, tady Alexandra Píchu⁴. Podle mě je znát, že to nehrajou, že opravdu mají dobrou náladu. A když něco děláte a [důrazně] můžete k tomu mít dobrou náladu a můžete to dělat v pohodě a můžete to dělat v téměř rodinné atmosféře, tak se to prostě velice vyplácí. Ty lidi hlavně musej vědět, že říci svůj názor není průser, jó? Že se nesměj bát říct svůj názor, protože znova říkám, některé věci jsou na řešení nesmírně obtížné, máte škálu možností, vy si musíte v konkrétním čase nějakou konkrétní možnost vybrat, ale abyste si vybral dobře, tak je dobré k tomu znát názory, které nejsou ovlivněné strachem je vůbec říci.

Tahle fotka mi dělá docela radost. Ale když tady vidím ředitele tehdejšího brněnského studia, to je takovej smutek, protože ten se záhy poté zabil i se třema lidma v autě v Polsku, a to musím říct, že byl jeden z mých nejhorších zážitků za dobu, co jsem byl v rádiu. Vzpomínám, jak jsem byl na třech pohřbech v Brně za sebou, protože ještě ke všemu byly vztahy mezi těmi rodinami takové složité... To byl teda hodně krušnej den musím říct.

Na jednu stranu jste tedy tvořili v rádiu až rodinnou atmosféru, na druhou stranu... nastupoval jste jako první ředitel Českého rozhlasu, který měl tehdy tři a půl tisíce zaměstnanců a po pěti letech jich měl už jen 1500 (byť asi 2 tisíce externistů k tomu). Za první rok vašeho ředitelování ubylo asi 350 kmenových zaměstnanců.

Ano...

Jak těžké bylo být ředitelem, který musí rozlišovat, kdo v rádiu nezůstane a kdo jo, a zároveň být tím s prominutím Vlastíkem, který si s „polovinou“ lidí tyká?

³ Pavel Pecháček v roce 1995 založil Svobodnou Evropu, která se později změnila v Český rozhlas 6. „České vysílání Svobodné Evropy sídlilo v jednu dobu i v budově Českého rozhlasu na Vinohradské třídě 12, v mezaninu,“ uvádí dále kniha *99 osobností rozhlasového zpravodajství a publicistiky* (2018, s. 111).

⁴ Alexandr Pícha se v roce 1996 stal „zástupcem programového ředitele Českého rozhlasu a rok poté i ředitelem Radiožurnálu (srov. *99 osobností...*, 2018, s. 116).

Hele, tohle je těžký vždycky! Na druhé straně bylo od samého začátku patrné, že kdokoliv se té funkce ujme, musí tuhle část řešit a bylo také jasné, a že ta přeza-městnanost zároveň znamená velice nízké průměrné příjmy. Já jsem se v první řadě snažil o rekonstrukci vedení tak, aby... tenhle základ fungoval a pak jsem se s každým tím šéfem bavil o tom, kolik lidí opravdu potřebujeme mít v zaměstna-neckém poměru a kolik lidí by mohlo přejít na externí spolupráci, přičemž upozorňuju, že v rádiu to není tak snadné jako v televizi. Dělat externistu v televizi, to znamená, že se můžete pořád ještě docela dobře uživit, ale dělat externistu v rádiu? No, nevím jak to platí dneska...

To bychom se museli zeptat někoho, kdo externistou ČRo aktuálně je.

Tehdy to bylo tak, že je to takové fajn kapesné, ale rozhodně né něco, čím se můžete uživit. Navíc vám nikdo nezaplátí zdravotní a sociální pojištění a v tomhle smyslu rozhlasový trh vypadá úplně jinak než ten televizní.

Na druhé straně musím říct, že ona ta čísla trochu matou..., protože řada vedou-cích v rozhlasu hrála takovou hru, která zřejmě byla i předlistopadová, že mají nějaká směrná čísla pro ty svoje studia nebo svoje části rozhlasu, ale většinou, právě proto, že ty platy byly velice nízké, tak ta čísla vlastně nebyla nikdy naplněna. Tím chci říct, že část lidí, kteří zdánlivě odešli, tam vlastně už v tu chvíli nebyli... Nakonec ale propuštění zaměstnanců spadlo na můj podřízený, poté, co jsme se dohodli na nějakém rozumném vývoji, kolik lidí by mělo být zaměstnáno teď, kolik za rok a kolik za dva roky.

Nejvíce nepříjemnou práci jste tedy dělat nemusel.

Nedělám si iluze, že to někteří nakonec stejně nehodili na mě, ale to vlastně pro výsledek není důležité. Z třetí strany musím říct, že já jsem od počátku spolu-pracoval velice přátelsky s odborovou organizací Českého rozhlasu a tam jsme se jasně dohodli, že rozhlas na těch lidech, co odejdou, sice pro sebe něco ušetří, ale... velkou část těch ušetřených mezd nechá ve mzdovém fondu, takže si polepší ti, co tam zůstanou. Á... to je třeba jedna z věcí, která mi dělala radost po celou dobu, totiž že si nepamatuju, že bych se za šest let nějak zásadně střetnul s odbory. Myslim si, že věci, které se děly, se děly tak, že jsme je s odborovou organizací, která zastupovala všechny zaměstnance, skutečně dohodli. Nebyl to prostě žádný diktát [rychle].

[chvíle ticha] Samozřejmě, když jednáte o tak nepříjemných věcech jako jsou výpovědi, tak to se asi vždycky nedá označit za přátelský, ale [hledá slova] ur-čitě to bylo jednání, které spojovalo nějaké vzájemné pochopení, a ty lidi navíc [důrazně] dobře věděli, že situace rádia je vlastně po téhle stránce neudržitelná. V tom byla moje velká výhoda. Věděli to všichni, jó, že teda toho černého petra si musí někdo vytáhnout.

4. Dědictví komunistického režimu

V roce 2015 jsme spolu dělali rozhovor o stávkovém výboru, který jste vedl jako student pátého ročníku na Filozofické fakultě UK. Mluvili jsme o atmosféře přerodu socialistické fakulty v demokratickou. Vyprávěl jste, že za vámi chodili učitelé, kteří vás stále chápali jako Socialistický svaz mládeže (SSM). „Nepochopili, že musí dojít k vnitřní transformaci k proměně obsahu... Často jsme se taky snažili přesvědčovat pedagogy, že se nemají hádat, kdo koho udal, ale pracovat na proměně poměrů a pro vědu a studenty,“ což vás energií moc nenabíjelo, vzpomínal jste. A mě teď zajímá, jestli se nedá udělat analogie mezi touhle situací a momentem, kdy jste přebíral už novopecený Český rozhlas, který ale v podstatě byl stále „československý“?

Jasně..., to se ale nakonec asi týkalo všech médií, že z nich musela odejít ta nejprofláklejší jména. Lidi, kteří podepsali věci, které byly neobhajitelné a zároveň dobře dokladovatelné v archivu, ať už v tištěných médiích, zvukových nebo zvukově-obrazových. Možná jsem z té kanceláře nedohlédl do každé jiné kanceláře, ale mám pocit, že v tom rádiu to takhle strašné nebylo. Mám pocit, že Filozofická fakulta v tomhle ohledu na tom byla úplně nejhůř prostě proto, že vždycky byla nositelem nějakého názoru nebo chcete-li nějaké ideologie, a že ty výměny učitelů v humanitních vědách byly opakovaně opravdu brutální.

Už v 50. letech tam někdo někoho vyhodil, až nakonec v šedesátých letech vyhodil někdo jiný někoho z těch padesátých let. Takhle se to mlelo. Takže tam najít někoho, kdo nebyl [důrazně] postižen, bylo opravdu nesmírně těžké a asi i pro ty lidi osobně nebylo jednoduché se nad to povznést. Tomu všemu rozumím, ale... když si vzpomenu na tehdejší atmosféru na fakultě – a na té citaci z rozhovoru bych vůbec nic neměnil – tak ta atmosféra byla opravdu z tohohle pohledu léta nepřijemná. Ten pocit, že... že, stávkový výbor (viz foto v příloze) a pozdější studentská rada bude hrát stejnou roli jako hrál fakultní výbor SSM, a bude se dokonce snad ještě podílet na kádrování pedagogů, tak to tedy jsem za sebe naprosto odmítal! Už proto, že jsem na to [rozpačitý úsměv] opravdu neměl nejenže jako oprávnění, ale hlavně naprosto žádnou chuť. Dělat čističe..., to je role, kterou já bych asi ani hrát neuměl.

Vraťme se do rádia, lustrace proběhly ještě předtím, než jste se stal GŘ ČRo?

Ano. My jsme tuším spadali pod lustrační zákon⁵, takže pokud chtěl někdo být šéf, musel předkládat lustrační osvědčení a pokud na ta vedoucí místa přicházel někdo nový, tak o něj stejně musel požádat. No, ale nakonec když to vezmete s větším nadhledem, tak ty lustrace stejně nebyly zrovna nejdokonalejším procesem

⁵ V roce 1991 a 1992 byly přijaty lustrační zákony, které stanovily, že vedoucí funkce ve veřejné správě a dalších institucích včetně veřejnoprávních médií nemohou vykonávat například bývalí příslušníci či spolupracovníci Státní bezpečnosti či výše postavení funkcionáři Komunistické strany Československa.

a zase lustrace sama o sobě neřikala žádné příběhy, nemapovala důvody, nerozdělovala ty, který to dělali pro prachy a vopravdu z velmi zistných důvodů, od těch, který to dělali, protože se prostě báli. To myslím, že byl ohromnej rozdíl a platí to pořád, i po těch téměř třiceti letech od listopadu '89 (natáčeno v roce 2017), že prostě nebyl podpis jako podpis. A to se týká podle mě fakt úplně všeho. Byla to nenormální doba. V nenormální době se prostě lidi nechovaj normálně a statečnejch lidí v nenormálních dobách není nikdy moc. To se týkalo jistě Protektorátu (1939–1945) stejně jako čtyřiceti let komunismu a koneckonců ono to [pousmání] platí do jistý míry i dneska.

Proto se nabízí otázka, jak těžké pro vás bylo zorientovat se pár let po sametové revoluci v rozhlasu a vést ho? Zaprvé vybudovat si nějaký funkční tým, který si řekne, tohle je krok jedna, tohle krok dva... a dále naformulovat nějaké základní teze, vizi. A to v době, která byla vlastně strašně chaotická. Tedy pokud vím, narodil jsem se v roce 1989...

Jasně... [úsměv]

Ale představuju si to tak, že na jednu stranu jste měli novopečeným zákonem uloženo reflektovat potřeby obyvatel, na druhé straně ta společnost vlastně nemohla přesně vědět, co chce, protože se ocitla v úplně jiné situaci.

Ještě doznívala společně sdílená radost z konce nesmyslného režimu, ale zároveň už vystrkovala růžky doba, kdy se představy lidí – občanů o naší budoucnosti začínaly rozcházet a my už jsme nebyli schopní se snadno dohodnout, kudy se vydat. Rozpad Občanského fóra a vznik či obnovení politických stran to jen hlasitě podtrhovaly.

Občanské fórum mě možná naivně bavilo proto, že se v něm sešli lidé různých názorů a než o něčem rozhodli, museli udělat nějaké vnitřní kompromisy a museli se dohodnout na základě diskuse. Á... podle mě pak to rozhodnutí nebo ten postup byl podložen nějakými argumenty. A zároveň se vědělo o argumentech, které jsou proti němu. Kdežto ten marketing moderních politických stran – těm podle mě vůbec nejde o to něco vyřešit, ale prostě přesvědčit lidi, že řešení je správné a že žádné jiné správné není a že je třeba volit pána, protože já nevím co... Vůbec vlastně o tu službu nejde, ale jde o postavení! Je to vlastně soutěž o křesla a ne soutěž o práci s těmi křesly související.

Tak já o tom mluvím jenom proto, že totiž v těch 90. letech jsem pět let nechápal, co mi lidi záviděj [udiveně]. A pak nakonec mi to někdo vysvětlil, že mi záviděj tu moc, a to je na tom to nejlegračnejší, že upřímně řečeno jsem žádné uspokojení z nějaké moci nepocíťoval, naopak, protože rubem moci je odpovědnost.

Neměl jste někdy pocit, že jste vlastně v konečném důsledku na řešení problémů sám? Na všechna ta důležitá rozhodnutí, která jste dělal... Ať už je

to zvyšování koncesionářských poplatků, přesídlení rozhlasu na Pankrác, ať už jsou to kmitočty, duální systém atd. Ze nakonec i když máte své grémium, i když máte nějaké poradní orgány, tak ve výsledku se musíte zavřít do kanceláře generálního ředitele, zakouřit si a rozhodnout se sám za sebe?

Je to pravda, ale to je zas ta fungující paralela k Občanskému fóru. Když máte rozumně najmenované grémium a každý problém necháte projít brainstormingem, kde každý ví, že může říct cokoli – třeba i ptákovinu a že smyslem toho procesu je dojít když ne k jednomu řešení, tak k nějaké sadě řešení, které mají nějaké výhody a nějaké nevýhody, tak se vám pak přeci jen rozhoduje snáze. Jinak je to samozřejmě pravda, protože to konečné rozhodnutí musíte udělat sám, a jste za něj jednou provždy odpovědný.

Jaké rozhodnutí pro vás bylo nejtěžší?

Úplně nejtěžší bylo rozhodnout se o tom, jestli má Český rozhlas zůstat v historické budově na Vinohradské třídě, nebo jestli má přesídlit do tehdy ještě zdaleka nedostavěného mrakodrapu na Pankráci.

Byla to noční můra?

Já bych ani neřek noční můra, ale spíš ta tíha rozhodnutí..., jestli teda vopravdu opustit Vinohrady a jít do pankráckého dobrodružství, nebo zůstat a jít do úplně stejného typu dobrodružství. To jest prodat rozestavěný dům, který byl rozestavěn pro úplně jiné účely. To bylo opravdu asi to nejtěžší. Musím ale říct, že jsem nikdy tohoto svého rozhodnutí nelitoval. Myslim si, že pro to rádio je dodnes skvělý, že funguje ve své historické budově, když teda vynecháme počátky někde ve stanu (pravidelné rozhlasové vysílání začalo 18. 5. 1923 ve Kbelích), respektive čas, než se rozhlas přestěhoval na Vinohrady.

Protože rozhlas na rozdíl od televize nemá jenom historii vlastního vysílání, ale je také sám o sobě součástí moderní české historie. Ať už to byl květen '45 (5. 5. 1945 zahájil rozhlas výzvou Pražské povstání)⁶ nebo koneckonců i události v srpnu roku '68, které byly taky situovány před rádiem i v něm (okupační vojáci pronikli do budovy 21. 8. 1968 ráno)⁷. A já si myslím, že pro tu vnitřní

⁶ Boje mezi obránci rozhlasu a nacisty od 5. do 8. 5. 1945 si vyžádaly řadu životů i vážné poškození budovy rozhlasu. „Obránci rozhlasu čelili (...) útokům letectva, dělostřelectva i pěchoty,“ líčí rozhlasové dějiny *Od mikrofonu k posluchačům* (2003, s.176-177). Například vstupní hala rozhlasu byla zničena torpédem (srov. tamtéž).

⁷ Miroslav Krupička a Dita Křížová uvádí ve webovém článku *Historie rozhlasu v kostce*, že: „Střet Pražanů a pracovníků rozhlasu se sovětskými vojáky si vyžádal kole 15 obětí. Sovětští vojáci nakonec budovu rozhlasu obsadili, ale pracovníkům rozhlasu se do začátku září dařilo pokračovat ve vysílání z jiných objektů“ (dostupný na: temata.rozhlas.cz, 10. 4. 2022). Karel Lánský vzpomíná na někdejšího ústředního ředitele Československého rozhlasu Miloše Marka takto: „(...) stále byl s někým ve spojení a dokonce i když začaly létat do oken střely a na nároží Vinohradské a Balbínovy ulice vybuchl tank a sypala se okna, neopustil telefon...“; zaznamenávají dějiny *Od mikrofonu k poslucha-*

silu instituce, pro to uvědomí si, že něco znamená, bylo to tíživé rozhodnutí prostě strašně důležitý. Bylo to nejtěžší rozhodnutí, nepochybně! Musel jsem ho nakonec udělat sám, protože [smích] tak je ten zákon koncipován. Každopádně: zůstat bylo lepší než přesídlit. Tehdy i teď.

Možná někdo by vám mohl namítnout, že rádio naopak potřebovalo moderní budovu, dostat se z té kamenné, trochu socialismem zapáchající instituce...

To jsme ale věděli [rychle]. Věděli jsme, že potřebujeme moderní budovu studiovou, ale součástí toho rozhodnutí, že nebudeme dostavovat Pankrác (mrakodrap měří 108 metrů) bylo také rozhodnutí, že se zbourají ty staré domečky v Římské ulici a že tam právě vznikne moderní Studiový dům (otevřen byl necelý rok po konci Ježkova funkčního období 18. 5. 2000).

Když se na to díváte takhle zpětně, vypadá to jednoduše...

Vypadá, ale měl jsem v ruce dokumenty s procedurami, které k tomu vedly, zachovaly se v Archivu ČRo...

Jenže sled toho rozhodování... [nevěřicně] Vždycky vyskočil nějaký čert, o kterém člověk třeba i tušil, že existuje, ale nebyl si tím jistý. Tak třeba poslední čert, kterej mě hrůzil, a na to si pamatuju dodnes, bylo..., když se ukázalo, že blízkost metra a vlakového tunelu by mohla vlastně ohrozit jakékoli záměry na vybudování Studiového domu kvůli otřesům...

A to jste vyřešili...

To jsme vyřešili třeba péroama... (pružinové boxy zabudované do nosné konstrukce). Teda... stavbaři nebo architekti to vyřešili. Ale ty chvíle mezitím kdy čertík vyskočí a tím, než se ukáže, že to řešitelné je, tak to si prožíváte strašně! Chodíte s tím spát, ráno s tím vstáváte... A to nebyly dny ani týdny, ale měsíce! To teda vopravdu příjemný nebylo.

5. Budování organizační struktury ČRo

Můžu vám teď do ruky dát dokument z roku 1998... Je na něm struktura instituce ČRo, kterou jste vybudovali. Zaujalo mě, že rozhlasový archiv je plný náčrtků struktur veřejnoprávních médií zejména západní Evropy. Budu trochu šouravej: když vaši rozvětvenou strukturu srovnám s obrázkem britské BBC z roku 1992, zvládla to podle mě elegantněji.

Jó... tak to [bodře] máte nepochybně pravdu, ale taky BBC (British Broadcasting Corporation) neměla žádnou přerušenu tradici svého vývoje a byla starší než

čím (2003, s. 339) dramatické události během invaze vojsk Varšavské smlouvy do Československa.

Československý rozhlas, byť ne o moc (14. 11. 1922 vs. 18. 5. 1923). Nicméně když si odmyslíte eleganci grafického provedení, tak si pořád myslím, že tahle naše... byla to hodně přehledná struktura na rozdíl od toho, co jsem tam našel v roce 1993 a že vlastně v té první linii řízení jsme měli nějakých pět lidí a to se už opravdu uřídit dá! Ve chvíli, kdy jich máte víc než 7, nebo dokonce víc než 10, nebo dokonce 15 a víc, tak to se pak podle mě už řídit moc nedá. Z druhé strany je pravda, že tahle struktura je trochu... [hledá slova] zavádějící, protože míra autonomie vysílacích okruhů a studií byla na rozdíl od obrázku z povahy věci, ze zákona, obrovská a přístup šéfredaktorů vysílacích okruhů a ředitelů studií ke generálnímu řediteli byl absolutní.

Váš předchůdce Jiří Mejstřík (ředitel ČRo od 03/1991 do 05/1993) začal takzvanou reorganizaci. Struktura byla postavena na hlavních a regionálních redakcích a on chtěl ty hlavní redakce zrušit. Chtěl vytvořit jednak vysílací okruhy, jednak menší týmy, které budou pro okruhy pracovat, nebo místo nich vytvořit jakési specializované redakce. A vy jste v tom pak pokračoval?

Nó, Jirka nakonec tenhle svůj záměr po letech naprosto popřel, když v podstatě tu staniční strukturu, na které my jsme stavěli celou reorganizaci, zboural, a de facto se podle mého soudu vrátil k hlavním redakcím, byť se to dnes jmenuje produkční centra. Víte... ono to lze dělat oběma způsoby, protože to je přesně ten případ, kdy žádné z těch řešení není bez vady. Když uděláte staniční strukturu, riskujete řevnivost mezi stanicema, riskujete, že vám na tiskovku jedou tři týmy, protože se mezi sebou nedohodnou, ale na druhé straně to vysílání má velkou šanci být kompaktní a může vznikat na základě rozhodnutí skupiny lidí, která tu stanici vede.

Ve chvíli, kdy uděláte produkční centrum a řeknete, že tohle zpravodajství dělá tahle parta pro všechny, tuhle publicistiku dělá tahle parta pro všechny, a dneska technologicky není žádnéj problém vkládat cokoliv kamkoliv a vybírat z toho, tak ale potom podle mého soudu zase hodně omezujete možnost jaksi svobodně stavět program stanic. Takže... vždycky tak či tak nakonec musíte dojít k nějakému kompromisu. Ale proč má mít stanice ředitele i šéfredaktora, to jsem teda popravdě nepochopil nikdy a musím říci, že to je hodně zbytečná věc. I když vím, že tady jsem v názorech absolutní, protože dokonce i u Symfonického orchestru Českého rozhlasu (SOČR) jsem si myslel, že šéfdirigent je člověk, kterej má ten orchestr řídit a nepotřebuje k tomu žádného manažera, protože ono se pak strašně těžko určuje, kdo za co odpovídá. Jednoduše říct, že šéfdirigent odpovídá za umění a ředitel za ten zbytek, no... tak jednoduchý to prostě není...

Na druhou stranu od roku 2012 jste v jedné osobě domovník a zároveň dohlížíte na finance Obecního domu...

My jsme malí, tady je to jednoduchý, tady člověk opravdu odpovídá za všechno [smích], na což jsem teda zvyklý a vzhledem k tomu, že je nás dneska pod čtyřicet (údaj z roku 2021) a že je nás míň než před šesti lety, tak tady vopravdu dělá každej všechno nebo né [úsměv], každej všechno dělat nemůže, ale znáte to, když je třeba...

Když vás v rádiu bylo několik tisíc a vy jste jako domovník řešil ztracené auto zahraničního zpravodaje nebo jak vybudovat vozový park a zároveň jste musel řešit, jak vybudovat tu vnitřní strukturu pravidel, vytvářel jste statut ČRo, hlavní programové zásady, organizační řád, pracovní řád a do toho všeho jste promýšlel reakci na konkurenci nových komerčních rádií a tak dále, a tak dál... Kolik káfi denně jste vypil?

Hele, já si taky myslím, že tam jsem si zadělal... Zaprvé jsem šíleně ztloustnul za těch šest let. To když se vždycky podívám na fotky z třiadevadesátýho, tak si říkám, kurňa, tak já teda nikdy nebyl žádněj hubeňour, jo, nicméně přeci jenom život před rádiem a život v rádiu, ten byl hodně odlišnej.

Zkuste ho trochu popsat...

No to je strašně jednoduchý... Ráno jste odešel, a to teda jediný jsem si zachoval dlouho, že jsem vopravdu chodil pešky do kopce do rádia, to byl jedinej můj pohyb během dne. Pak jste přišel a...

Počkejte, jako generální ředitel jste celou dobu chodil pešky?

Celou dobu ne, když jsme se přestěhovali, jezdil jsem pak i metrem a poslední dva roky myslím že i autem. Ale nicméně ty počátky byly hrozně příjemný, jít si do práce pešky, to byl takovej můj sen, to bylo úplně dobrý. Jenže pak jste do rádia přišel a následovalo jedno jednání za druhým a copak káfi, tak já nevím, pět... sedm... [úsměv] možná, ale hlavně jsem z deseti cigaret denně skončil u pětačtyřiceti cigaret denně, a to už večer vám je trochu i blbě. A přesně..., řešíte každou půlhodinu něco úplně jiného, tak jak jste to řekl.

Pročítal jsem zápisy z grémií GR a ty jsou opravdu jako tematicky... jedna velká strakatice.

Každej problém nakonec z nějakýho důvodu doleze k vám. Alé... když to veme-te zpětně, tak vždycky bylo třeba udělat si takovej soupis, co teda musíte řešit. Když vynechám takový ty havárie a věci, který přicházej samy, tak jste si musel říct, že by se k tomu měli nějak vyjádřit určitý lidi, že někdo z těch lidí musí jaksí vést tým, protože i když máte pevnou organizační strukturu, tak nesmíte zapomenout taky na to, že prvky projektového řízení jsou právě v kamenných strukturách nesmírně důležité. Protože když řeší někdo něco, co se týká celého

podniku, tak musíme mít v rámci celého projektu pravomoci vůči svým kolegům, kteří jsou na stejné úrovni řízení. No a tenhle proces nějakou dobu trvá..., pak se to vrátí do připomínkového řízení, zase se bavíme o tom, jestli je řešení v rámci možností to nejlepší možný a pak teprve ho přijmete. To voprawdu není tak, že si generální ředitel ráno vezme pero a začne psát nebo diktovat nějaká rozhodnutí jak císař pán a když to napíše, tak se to vyhlásí a ono to funguje. Tak by myslím nefungovalo nic. Člověk by se stal nakonec fakt legrační.

[chvilé ticha]

Když jsme se bavili o té různorodosti agendy, tak ono je úplně jedno, jestli řídíte rádio se dvěma tisíci zaměstnanci nebo malou akciovku v Obecním domě, ta různorodost práce je úplně stejná. Ráno řešíte, že se vám rozbila koule veřejného osvětlení a není kdo by to spravil, protože firma ELTODO už to nedělá a město (Hlavní město Praha) to po nich ještě nepřevzalo. Pak třeba řešíte nějakou investici... Ale mě ta různorodost v tomhle smyslu vždycky spíš bavila, protože různorodá práce vás nikdy ani přestat bavit nemůže.

6. Přístup ČRo ke komerčním rádiím

[dynamicky] A ještě jednu věc jsem chtěl říct. Když jste tak jako sumarizoval příklady věci, které jsem jako GR ČRo řešil, tak jste taky narazil na soukromá rádia, a tady bych chtěl jen poznamenat, že ty já jsem nikdy nechápal jako nekalou konkurenci, naopak soukromá rádia byla skvělá v tom, že odebírala řadu povinností Českému rozhlasu, protože takovej ten jednodušší způsob vysílání, řekněme to slušně, prostě obstarávala ona. Samozřejmě [dynamicky] zase docházelo k věcem, kde už jsme museli tvrdě bojovat, když vás třeba chtěli připravit o další vysílací frekvence... nebo něco podobného.

Někdy to byly asi opravdu „souboje“, protože když jste řešili čtvrtý vysílací okruh, stanici pro mládež, která nakonec nevznikla, vyjádřil se předseda Rady pro rozhlasové a televizní vysílání, Jan Kasal, dost ostře. Tvrdil, že pro sektor hudebních regionálních privátních stanic bude tahle stanice prostě smrtící, že ho „totálně zničí“. To znamená, že pokud tam padala taková slova, tak se dá předpokládat, že vaše vztahy eskalovaly...

Jo a ne. Musíme si uvědomit, že my jsme se se soukromým sektorem dohodli na jedné klíčové věci a já si dodnes myslím, že jsme se dohodli správně, a sice, že jsme připustili výrazné omezení reklamy ve vysílání Českého rozhlasu výměnou jaksi za stálou kampaň ve prospěch placení rozhlasových poplatků...

Kampaň spolu s priváty.

Přesně tak. A taky tu kampaň priváty dlouhá léta vysílaly celkem bez potíží, protože, a to je prostě fakt, privátní média jsou financovaná z reklamy, a veřejnoprávní

rozhlas z rozhlasových poplatků a cokoliv mezitím jaksi vždycky vybízí k nějakým jako divnějším kompromisům. Myslím si, že tahle dohoda hodně určila náš vztah s celým sektorem soukromých rádií. A je pravda, že jaksi v rámci testování toho vztahu překročil zřejmě zamýšlený vznik čtyřky, hudební stanice pro mladé, hranice možného [smích], protože tam si soukromá rádia skutečně řekla, že ohrožujem jejich sektor. A jak se nakonec ukázalo, poté, co jsem z rádia odešel, tak ta stanice stejně vznikla a nikoho neohrožovala (ČRo 4 – Radio Wave vznikl v roce 2006). My jsme od začátku říkali, že podobně jako nenajdeme ve vysílání hlavních stanic ten hlavní nejširší proud líbivosti, tak ani ve stanici pro mladé nehodláme dělat něco podobného jako soukromá rádia.

Hudební stanice pro mladé neměla být čistě hudební, měla hrát více hudby a jinou hudbu než mainstream a měla mít i specifické zpravodajství a publicistiku pro mladé lidi.

Kniha rozhlasových dějin Od mikrofonu k posluchačům (2003, s. 429) vás trošku kritizuje za to, že jste v roce 1993 nevytvořil ucelený koncepční materiál pro odbornou i laickou veřejnost, který by definoval vztahy právě k privátním rádiím. Který by definoval na kolika okruzích a s jakou programovou náplní by měl Český rozhlas vysílat a tím pádem se vám pak hůř komunikovaly otázky kolem toho nového programového okruhu.

Víte, to je hrozně jednoduchý to takhle říct... Ale to prostě vzniknout ani nemohlo, protože byly věci k řešení daleko podstatnější a upřímně řečeno, já si ani nemyslím, že nějaké sáhodlouhé plánování můžete dělat ve chvíli, kdy nemáte vyřešený jiný důležitý problém. A koneckonců v roce 1993 jsme asi nemohli plánovat vznik například okruhu Český rozhlas 6/ Rádio Svobodná Evropa (vysílal 1995–2013), protože ještě nebylo jasné, že tak rychle budou končit zahraniční vysílání v češtině a tenhle okruh stejně vznikl a ten teda nikomu nevalil.

A s okruhem pro mladé byste prostě narazil v každém případě prostě z toho důvodu, že tam soukromá rádia cítila, že to je jejich dvorek a mým nástupcům ještě chvíli trvalo, než takovou stanici nakonec prosadili a navíc teda dneska už ve své podstatě nemá na čem vysílat (v roce 2008 ČRo odebral Radiu Wave analogovou frekvenci), takže to její dosah tak jako tak omezuje.

Jak velký problém vlastně bylo vyprofilovat vysílací okruhy, které jste měl v ruce? To znamená Radiožurnál po stanici Československo, Prahu a Vltavu?

V případě Radiožurnálu a Vltavy to tak složité nebylo, protože u Radiožurnálu jsme věděli od samého počátku, že chceme zpravodajsko-publicistickou stanici, která bude opravdu jednak rychlá ve zpravodajství a jednak pokud možno půjde do hloubky v publicistice. U Vltavy ta složitost spočívala pouze v tom – a to už dnes digitální svět vyřešil úplně hravě –, že tam byl stálý boj o podíl mluveného

slova a hudby. To je sice strašně zajímavá věc, ale většina posluchačů, který dávají přednost jednomu či druhému, je velmi netolerantní právě vůči tomu, co nechtějí...

Bylo pro první půlku 90. let charakteristické, že komunity posluchačů byly na ostří nože?

Přesně tak! A to vyřešil opravdu až digitální svět, který umožnil vznik digitálních stanic čistě hudebních jako je Český rozhlas D-dur (vznik 2005) a tak podobně.⁸

7. Profil rodinné stanice ČRo 2 – Praha

Ale úplně nejtěžší to bylo s Prahou, a i když se teď jmenuje ČRo Dvojka, tak myslím, že stejné problémy přetrvávají, protože koncept rodinné stanice prostě fungovat nemůže. Protože děti, teenageři, mladí lidi, střední věk a senioři... mají hodně jinou představu minimálně o hudební části vysílání té stanice. To vám řekne nakonec každý, kdo se zabývá výzkumem poslechnosti.

Dosluhující šéfredaktor Dvojky Martin Groman (ve funkci 08/2016–12/2017) říká, že konzervativní pojetí, kdy má stanice uspokojit všechny, je vlastně blbě a on to rodinné pojetí chápe jako ladění k určitým hodnotám, které mají dejme tomu spojit určité generace.

Jo. Jenže víte, na té Praze byla vždycky dvojitá potíž. Teď to řeknu ošklivě, ale nemyslím to ošklivě, protože to tak prostě bylo..., zaprvé se tam přemísťovali lidi, kteří se nedokázali uplatnit na jiných stanicích, zejména v Radiožurnálu a tam se hodně zabetonovali, protože měli pocit, že když už se neudrží ani tam, tak je konec jejich rozhlasové kariéry. To z jedné strany.

A z druhé strany, ti posluchači, jakkoliv jich razantně ubývalo a ubývá jich pokud vím dosud, tak ti byli velmi konzervativní. Byli ochotni bránit svým vlastním tělem to, co ve vysílání mají. Různé pokusy profilovat stanici úplně jinak, například satirické Rádio Mama (tvůrčí skupina), to vždycky přineslo nějakou část nadšených obdivovatelů a nesmírně velkou část nenávislných odpůrců...

A vy jste v tom musel nějak manévrovat a řešit stížnosti, které chodily přes Radu ČRo, která na vás mohla vyvíjet velký tlak, protože vám například schvalovala rozpočet.?

To je pravda, ale musím říct, že jaksi... Rada vyvíjela různé typy tlaků, ale spíš proto, že nechtěla mít sama potíž. Že by se nějak aktivně pokoušela zasahovat do programování, to nikdy nedělala a ani vlastně nemohla, to by se jaksi hodně přiblížila k nějaké cenzuře, Rada hodnotí to, co vysíláte, ne co plánujete, nebo tak

⁸ V roce 2013 byl spuštěn Český rozhlas Jazz.

by to podle mého soudu mělo rozhodně být. Ale zároveň jsem musel čelit taky právě vnitřnímu tlaku, vždyť nakonec výměna šéfredaktora Prahy byla vždycky věc, která vybublala zevnitř stanice...

Takže, pokud jde o Prahu, existoval onen tlak posluchačský, který směřoval přes Radu, ono to ani jinak z pohledu nastaveného zákona nejde, ááale... také zevnitř té stanice, kde vznikaly různé sympatie a nesympatie. A nakonec pokud vyvinul někdo největší tlak na změnu šéfredaktora, tak to byla ta stanice sama. Tomu se odolávalo velice obtížně, zejména proto, že lidé, kteří se... [hledá slova] rozhodli, že je potřeba udělat změnu, patřili k oporám stanice z hlediska vysílání... Tak to bylo asi nejméně příjemné a řekl bych, že z hlediska profilace nejméně podařené a bohužel tuhle stanici to provází přes různé další změny i přes změnu názvu až do dnešních dnů (výrok z 2017).

Mezi hlavními tématy, které jste tehdy řešil, jsme zmiňovali budovu na Pan-kráci, vnitřní regulace, reklamu, vztahy k privátům, poplatky...

Rozhlasové poplatky jsou důležitá věc, a tady jenom musím říct, že jestli se nemýlím, tak my jsme za šest let dosáhli dvou nebo dokonce tří úprav rozhlasového poplatku a to myslím vůbec nebylo samozřejmé. Správné by ale bylo nastavit jejich automatickou valorizaci, aby se z poplatků nemohlo stávat politické téma a předmět nátlaku Poslanecké sněmovny.

8. Vztah s politiky

Myslíte navyšování rozhlasového poplatku z 20 Kč na 25 Kč a poté až na 35 Kč?

Přesně tak, čili vlastně zvýšení o hodně peněz a v tomhle případě to nepochybně byla věc vedení, protože jsem to zkrátka musel s politiky dohodnout, jelikož o změně rozhodovala Poslanecká sněmovna...

Mimochodem Jan Kasal⁹ vám pak vyčetl, že chcete zvýšit poplatek ještě myslím na 45 Kč a argumentoval tím, že lidé platí za lístek do kina 35 Kč, takže proč by za rádio měli platit více než za lístek do kina?

My jsme se teda s Janem Kasalem bavili o všem možném a nakonec i docela přátelsky, ale tenhle argument se mu nepovedl, protože do kina jdete, strávíte tam hodinu a půl, maximálně dvě a půl, někdy tři hodiny, ovšem rádio posloucháte nebo můžete poslouchat dneska čtyřicet hodin denně a na různých okruzích, takže tohle nebyl úplně šťastnej argument. Na druhé straně já ty politiky chápu, protože oni odpovídají voličům a ti voliči jim potom jistě spočítají cokoli, co se

⁹ Výrok z 2. pol. roku 1996; J. Kasal byl předseda Stálé komise Poslanecké sněmovny pro sdělovací prostředky.

jim potom nezdá, takže tohle nebylo snadné. Přesto jsme se vždycky nakonec dohodli, kvůli jedné věci, kterou já považuju za nesmírně důležitou.

A to?

Devadesátá léta byla poslední, ve kterých já a Ivo Matté (generální ředitel České televize 1992–1998) jsme nebyli produktem politiků. Ani jeden z nás nebyl produktem politických dohod. Ať byly ty Rady (Českého rozhlasu a České televize) jakékoli, přeci jenom byly složené z výrazných osobností, byť různých, to je pravda. Ale žádná z nich neměla přímou linku na nějaký stranický sekretariát. Tohle všechno s našimi odchody skončilo a jednoznačně si politické strany parcelují místa v Radách podle politické příslušnosti a obávám se, že i dohody, komu takzvaně bude patřit generální ředitel nebo která strana ho bude nominovat a bude mít potom úspěch, tak tyhle všechny dohody se potom dělaly, ale my tehdy jsme v rádiu měli jednu velkou výhodu... Všichni totiž věděli, že žádná z těch velkých stran při nějaké nesmyslné intervenci v tom rádiu neuspěje, ale zároveň si každá strana byla jistá, že v tom neuspěje ani žádná jiná. A budete se divit! Tohle nevyhovění všem vlastně v tomhle smyslu znamenalo, že jsme s politiky měli vlastně velice korektní vztahy, které přesně usnadňovaly i jednání o zvýšení rozhlasových poplatků, což je s politiky vždycky nesnadné.

9. O prioritách, nálepkování a mladých lidech

Abychom zarámovali celé naše povídání: Když se podíváte na svoji zkušenost generálního ředitele ČRo a pak na všechny své další profesní zkušenosti... Vedení Národní knihovny, Obecního domu a řadu dalších aktivit... Jste rád, jak šly profesní výzvy za sebou?

Vidíte, tak takhle jsem nad tím nikdy neuvažoval.

Napadá mě, jestli váš profesní vrchol nepřišel vlastně už v těch 90. letech?

Óó, tak to vůbec né, protože já... [rozpačitě] nějaké profesní vrcholy vlastně vůbec nijak nevnímám, ať dělám co dělám...

Opravdu?

To opravdu tak je. Mě bavilo vychovávat dementní děti v ústavu sociální péče, bavilo mě řídit rádio, bavilo mě pak řídit malý týdeník Naše rodina, baví mě práce v Obecním domě...

Bude vás bavit ještě něco dál?

Předpokládám, že třeba i jo. I když jak člověk stárne a stává se konzervativnějším, tak už ty změny přijímá možná [smích] méně snadno, ale ty principy práce, podstata vztahu ke světu, je vlastně pořád stejná.

A to je? Mohl bych říci, že jste profesionální manažer veřejných institucí. Když vás takhle onálepkuju, cítíte se v tom dobře?

Hele, mně to nevadí. Já ze své zkušenosti životní vím, že šuplíky maj vždycky tu nevýhodu, že jich musíte mít nekonečné množství, abyste to dokázal roztrítit, a stejně to úplně nefunguje...

Taky bych moh říct trošku pateticky, že jste byl generálním ředitelem média, které se výrazně podílelo na tom, aby se česká společnost ustálila, konstituovala a vy jste se podílel na té kontinuitě, aby společnost měla nějaký pevný bod, a že to stále platí, že i Národní knihovna... (viz foto v příloze), že to jsou vlastně takové pilíře společnosti.

To asi jó, ale víte, to si nesmíte říkat, když tu instituci řídíte, protože byste...

Zblbnul?

Ne, nemohl byste nic dělat, protože vy byste byl tak zahlcen tím vědomím jejich důležitosti a té podstaty, že potom ani nerozhodnete o tom, že máte koupit nový mikrofony. Základ té práce je přece v tom, že si musíte vždycky pořít co nejvíc věcných argumentů jako podklad pro rozhodování. Nesmíte se bát rozhodnout! Nesmíte se bát za tím rozhodnutím stát a samozřejmostí je, že neděláte rozhodnutí pro to, abyste získal nějakou osobní výhodu a už vůbec né finanční. To je takovej základní princip vztahu k práci, ať ji děláte kdekoli.

Možná to vše spojuje otázka, jak si v provozu udržet schopnost vize...?

To taky, ale tady musím říct, že mi docela pomáhá to, že už patnáct let učim na katedře produkce DAMU (učil do roku 2020) a když se tam neustále setkáváte s prvním ročníkem, tedy stále stejně mladými lidmi, tak to je dobrej korektiv názorů a postojů. Já učim komunikaci a média i marketing, takže se vždycky dozvim, jak tenhle vzorek mladé populace, inteligentních lidí nebo intelektuálů nebo elity, chcete-li, jak se na různé věci dívá. A to je nesmírně dobrej korektiv. Ale pak pořád funguje to, že i když v té konečné fázi jste v tom rozhodování opravdu sám, tak se pořád musíte obklopit lidma, který vám pro něj vytvářej zdroj informací, což funguje docela spolehlivě.

Na konci svého období v čele rozhlasu jste říkal do novin – parafrázuju: Mám rád rozhlas, protože je nejrychlejší a dává prostor fantazii. Ta práce je mým koníčkem a je všudypřítomná a úplně mě pohlcuje... Stálo těch šest let funkčního období za to, co vám práce vzala? Tuším, že jste se rozvedl...

Jo jo, to jo.

S tím odstupem... stálo to za to?

Určitě jo [rozhodně]! Těch šest let bylo pro mě nesmírně zajímavých, snad bylo

k něčemu dobré mé působení i pro to rádio. A fakt, že jsme se uprostřed funkčního období rozvedli..., no, ta práce měla určitě nějaký vliv, protože jsem prostě neměl čas. Ale nemyslím si, že by to dopadlo jinak, i kdybych dělal cokoliv jiného, protože vztah, který není dost pevný, aby udržel fakt, že zrovna nemáte čas, by asi stejně tak jako tak nevydržel.

A pokud jde o vztah k rádiu, tak ten já mám pořád stejný až na tu rychlost. Tak samozřejmě, že v internetové době už ani rádio nemusí být nejrychlejší, a dokonce si dneska myslím, že být vždy nejrychlejší i za cenu chyb a omylů není to nejsprávnější, ale to že rozhlas ponechává fantazii zejména v té umělečtější části vysílání, to stále platí, a v tomhle ohledu určitě mám rozhlas pořád stejně rád.

Já dneska dávám přednost Českému rozhlasu Plus, publicistika mě baví a koneckonců pravidelně dělám na této stanici svůj vlastní Hovor s osobností.

Nenapadlo vás, že byste se do ČRo vrátil?

Já tam jsem jako externista, a myslím si, že to je to maximum možného.

A když tam přijdete se studenty na exkurzi, neříkáte si třeba: kdybych tam mohl být další funkční období jako generální ředitel, mohl bych dokončit ty a ty věci?

Víte, neříkám, protože já jsem se rozhodl zcela dobrovolně, že o druhé funkční období už ani usilovat nebudu a věřte nevěřte těch šest let bylo natolik vyčerpávajících, že jsem si teprve tři měsíce po odchodu z rádia uvědomil, co všechno mi v těle nefunguje. A to je jeden aspekt. A druhý je ten, že taky jsem jenom člověk a já bych asi, kdybych o to druhé období usiloval a získal ho..., tak bych asi začal být nespravedlivý vůči lidem, kteří nikoliv fakticky, ale čistě emocionálně vystupovali proti tomu, abych ho získal. A to si myslím, že by byla chyba, se kterou bych se pak sám musel vypořádávat.

Samozřejmě to ve mně hlodalo, když jsem řekl: už nechci pokračovat. A když pak přicházeli lidi z rádia, abych si to rozmyslel, a ten nátlak byl docela velkej..., tak jsem se nakonec ubránil jen proto, že jsem si uvědomil: Hele, přece nebudeš za šaška. Když už jsi jednou řekl, že odejdeš, tak to přece neotočíš naruby.

O autorovi

Mgr. Michal Ježek vystudoval obor Český jazyk a literatura na FF UK a Mediální studia na FSV UK. Řadu let spolupracoval s Českým rozhlasem jako redaktor a archivář.



Vlastimil Ježek uprostřed grémia generálního ředitele ČRo 15. 12. 1996
(zdroj: Archiv ČRo)



Vlastimil Ježek v okupační stávce na FF UK v Praze (zdroj: rodinné album VJ)



Vlastimil Ježek jako ředitel Národní knihovny v Klementinu (zdroj: osobní archiv VJ)